

## طراحی مدل تعالی سازمانی دانشگاه فرهنگیان شمال شرق کشور

سلیمه سادات گلابگیرنیک\*

علی معقول\*\*

نازیا سادات ناصری\*\*\*

مسلم چرابین\*\*\*\*

### چکیده

هدف این پژوهش طراحی مدل تعالی سازمانی دانشگاه فرهنگیان شمال شرق کشور در سال ۱۳۹۸ بود که با رویکرد آمیخته (کمی، کیفی) و طرح اکتشافی انجام شد. جامعه آماری مورد مطالعه را دو گروه تشکیل دادند. در بخش کیفی، خبرگان جامعه علمی از متخصصان دانشگاه فرهنگیان و در بخش کمی کلیه اعضای هیئت علمی و اساتید مدعو، مدیران و معاونین دانشگاه فرهنگیان که بر اساس آمار سازمان مدیریت برنامه‌ریزی استان‌های خراسان رضوی، شمالی و جنوبی تعداد ۷۳۲ نفر بودند. نمونه آماری بخش کیفی ۱۸ نفر از خبرگان علمی با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع انتخاب شدند و در بخش کمی تعداد ۳۰۲ نفر نمونه (بر اساس جدول مورگان) به صورت تصادفی طبقه‌ای مورد بررسی قرار گرفته و جهت تکمیل پرسشنامه انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده در بخش کیفی مصاحبه ساختاریافته و نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته تعالی سازمانی استفاده شد که از ۲ بعد اصلی و ۹ بعد فرعی پنج معیار توانمندسازها (رهبری، خط‌مشی و استراتژی، منابع انسانی، سایر منابع و شراکت‌ها، فرایندها) و چهار معیار نتایج (نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج عملکرد، نتایج جامعه) برگرفته از نتایج حاصل از مصاحبه‌های بخش کیفی بهره گرفته شد. پس از جمع‌آوری داده‌های کیفی، با استفاده از روش تحلیل محتوا، مفاهیم، مقوله‌ها و عوامل اصلی و فرعی شناسایی و مورد تحلیل قرار گرفتند و برای معناداری رابطه بین متغیرها از آزمون  $t$  استفاده شد. در این پژوهش مقدار  $t$  ابعاد تعالی سازمانی از ۲۴/۵۳ تا ۱۶/۵۵ تخمین زده شده است که بیشتر از مقدار  $t$  مفروض (۱/۹۶) محاسبه شده است. لذا با توجه به معنی‌داری و مثبت بودن این ضریب می‌توان بیان کرد که تمام ابعاد فوق بر آن اثر مثبت و مستقیم می‌گذارد. بیشترین مقدار  $t$  مربوط به بعد اصول مدیریت و استقرار آن و کمترین آن بعد رغبت و انگیزه کارکنان است و در نهایت طراحی مدل با استفاده از معادلات ساختاری انجام گرفت. **واژه‌های کلیدی:** تعالی سازمانی، دانشگاه فرهنگیان، معیار توانمندسازها، معیار نتایج

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه نیشابور است.

\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران.

\*\* استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران. (نویسنده مسئول)

Ali.Maghoor@yahoo.com

\*\*\* استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

\*\*\*\* استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران.

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۵/۳۱

تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۲/۱۵

## مقدمه

آموزش در هر جامعه‌ای عامل اصلی و کلیدی توسعه‌ی اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی آن جامعه محسوب می‌شود و نظام آموزشی در شرایط پیچیده و دشوار امروزی بدون مدیریت و رهبری مؤثر قادر نخواهد بود که پاسخگوی مسئولیت‌های روزافزون خویش باشد به‌این ترتیب نیاز به طرح اندیشه‌های جدید و بهبود کیفی عملکردها و ارتقاء سطح نتایج آموزشی، اهمیت و ضرورت تحول و دگرگونی تکنولوژی و مدیریت آموزشی را به مرور برای گردانندگان نظام‌های آموزشی آشکار کرده است. تعالی سازمانی روش کلی کار است که منتهی به دستیابی رضایت ذینفعان می‌شود؛ بنابراین سبب افزایش احتمالی موفقیت نظام آموزشی خواهد شد. سازمان‌هایی که در پی بهبود مستمر خود هستند همواره در صدد شناسایی وضعیت خود می‌باشند زیرا با این روش می‌توانند برای آینده برنامه‌ریزی درستی داشته باشند (قهرمانی و همکاران، ۱۳۹۵).

مدیریت کیفیت فراگیر رویکردی است که بر مبنای آن مدیریت سازمان با مشارکت تمامی کارکنان، تأمین‌کنندگان و مشتریان به بهبودبخشی دائمی فرایندها در جهت رضایت مشتریان می‌پردازد. آنچه به‌عنوان سؤال بزرگ، فراروی سازمان‌ها قرار دارد این است که با چه ابزاری و چگونه می‌توان ضمن بررسی موارد مختلف، به شکل جامع تمام نقاط قوت و حوزه‌های قابل‌بهبود را شناسایی و خود را برای حضوری موفق در عرصه رقابت آماده کرد. امروزه اندیشمندان و متفکران بهره‌وری بر مدیریت کیفیت جامع به‌عنوان راه‌حل فراگیر برای افزایش کارآمدی سازمان‌ها از طریق ایجاد سیستمی در مدیریت که ضامن انجام کارها به‌طور صحیح، مداوم و در همه سطوح و زوایای سازمان باشد تأکید دارند (جهان‌بین و صادقی، ۱۳۹۰).

در عصر کنونی که شاهد گستردگی انتظارات جامعه از دانشگاه‌ها و افزایش تغییرات محیطی ناشی از پیچیدگی و پویایی محیط هستیم، دانشگاه‌ها از سویی به‌منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خود و از سوی دیگر به‌منظور پیاده‌سازی استراتژی‌های خود نیازمند استقرار سیستم نظارت و ارزیابی هستند چراکه از سویی فقدان نظام ارزیابی در دانشگاه به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درونی و بیرونی دانشگاه تلقی می‌گردد و از سویی دیگر اگر فعالیت‌ها به‌خوبی اندازه‌گیری نشوند نمی‌توان آن‌ها را به‌درستی کنترل کرد. ارزیابی مؤثر عملکرد بخشی مهم جهت اجرای موفق استراتژی‌ها است (هادیان، ۱۳۹۲).

نظر به این که دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی از جمله عمده‌ترین نهادهای علمی در راه تولید دانش و فناوری و تربیت دانشجویان و دانشمندان می‌باشند، این سازمان‌ها همواره بایستی در راه تعالی قدم نهاده و در زمره سازمان‌های متعالی در پیشاپیش محیط رقابتی در حرکت باشند. به دلیل فقدان سازوکاری مناسب جهت به تصویر کشیدن وضعیت مطلوب برای برنامه‌ریزی بهبود مستمر کیفیت و سرانجام فقدان مدل خودارزیابی تعالی سازمانی در دانشگاه‌های فرهنگیان طراحی چنین مدلی و اجرای آن جهت کاهش مسائل و مشکلات، ضروری به نظر می‌رسد (جهانبین و همکاران، ۱۳۹۱).

ایمانی گله پردسری و همکارانش ناظم و کریم‌زاده در سال ۱۳۹۷ به بررسی شناسایی ابعاد تعالی سازمانی با تأکید بر مدل EFQM<sup>۱</sup> در دانشگاه آزاد اسلامی پرداختند. یافته پژوهش، مؤلفه‌های تعالی سازمانی با تأکید بر مدل تعالی بنیاد اروپایی، را شامل یادگیری، بهره‌وری کارکنان، نتایج مشتری، نوآوری کارکنان، رهبری، خط‌مشی و استراتژی، مشارکت و منابع، فرایندها، نتایج کلیدی عملکردی، کارکنان، نتایج کارکنان و نتایج جامعه شناسایی کرده است. جاویدنیا و کمالی در سال ۱۳۹۶ به بررسی وضعیت مدیریت دانش در دانشگاه صنعتی ارومیه با استفاده از رویکرد EFQM پرداختند. نتایج نشان می‌دهد در بین معیارهای توانمندساز مدیریت دانش به‌غیر از معیار رهبری وضعیت دانشگاه مطلوب نیست. کفاش و ضامنی در سال ۱۳۹۷ در تحقیقی با هدف ارائه مدلی جهت تبیین تأثیر رهبری معنوی و تاب‌آوری بر تعالی سازمانی بر اساس دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی خراسان رضوی به این نتیجه رسیدند که تاب‌آوری و رهبری معنوی بر تعالی سازمان تأثیر دارند و پس‌از آن به ترتیب ابعاد نتایج مشتریان، نتایج جامعه، خط‌مشی و استراتژی، نتایج کلیدی عملکردی، فرایندها، کارکنان و شرکای تجاری قرار دارند. رضایی و حمیدی فر در سال ۱۳۹۶ در پژوهش خود این موضوع را عنوان می‌کنند و می‌گویند که اجرای موفق مدل تعالی سازمانی بر میزان رضایت مشتریان از خدمات تأثیرگذار است. بونازف و وان کیل<sup>۲</sup> و در سال ۲۰۱۷، به بررسی مدیریت کیفیت پرداختند و نیز در این راستا پژوهشی انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که با اجرای مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت می‌توان موجب بهبود ارزش‌های سازمانی و رهبری شود. بورانتا،

1. European Foundation for Quality Management

2. Bounazef, D., & Van Caillie, D.

پی سوماس و پانتواکیس<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۷ به بررسی مدیریت کیفیت جامع پرداختند و نیز اعلام داشتند که بهره‌وری و بهبود آن جزء شاخص‌های تعالی سازمانی است. دانشگاه فرهنگیان یکی از مراکز آموزشی فعال است که به‌نوبه‌ی خود نقش مهمی در تربیت افراد فرهیخته و کارا برای جامعه ایفا می‌کند. آنچه پژوهش حاضر در نظر دارد، هموار کردن راه دانشگاه فرهنگیان برای پیشرفت و رسیدن به تعالی است تا بتواند در دنیای رقابتی کنونی حرفی برای گفتن داشته باشد؛ اتفاقی که ضرورت تحقق آن بر هیچ‌کس پوشیده نیست. هدف از این پژوهش طراحی مدل تعالی سازمانی در دانشگاه‌های فرهنگیان شمال شرق کشور است.

با توجه به بررسی‌های به‌عمل‌آمده از پژوهش‌های انجام‌شده داخلی و خارجی می‌توان نتیجه گرفت که عوامل رهبری، استراتژی سازمان، کارکنان، مشارکت، منابع، فرایندها، نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج کلیدی عملکرد جامعه از عوامل مشترک در زمینه دستیابی سازمان‌ها به تعالی می‌باشند.

سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت پایدار، به رهبری قدرتمند و مسیری راهبردی و مشخص نیاز دارند. این سازمان‌ها باید کارکنان، شراکت‌ها و فرایندها را توسعه و بهبود ببخشند تا محصولات و خدماتی با ارزش افزوده به مشتریان خود تحویل دهند. اگر رویکردهای صحیح به شکل مؤثر اجرا شوند، سازمان به نتایج مورد انتظار خود و ذی‌نفعانش خواهد رسید (یارمحمدیان، ۱۳۹۲).

بنا بر توضیحات بالا برای برطرف کردن مشکلات فعلی آموزش عالی لازم است که از این منظر به دانشگاه‌ها بنگریم و اطلاعات لازم را در اختیار دانشگاه قرار دهیم تا بتواند به سرمنزل تعالی برسد.

### روش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است که با رویکرد آمیخته با طرح اکتشافی انجام شد. در رویکرد کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند و در رویکرد کمی چون به بررسی وضعیت موجود پرداخته می‌شد از روش توصیفی و از نوع پیمایشی استفاده شد. جهت گردآوری داده‌ها در بیان ادبیات نظری از روش کتابخانه‌ای و روش میدانی استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه ساختاریافته و نیمه‌ساختاریافته در

1. Bouranta, N., Psomas, E. L., & Pantouvakis, A.

پاسخ به ۵ سؤال در خصوص تعالی سازمانی بود. در بخش کمی تعداد ۳۰۲ نفر نمونه (بر اساس جدول مورگان) که به صورت تصادفی طبقه‌ای مورد بررسی قرار گرفته و جهت تکمیل پرسشنامه انتخاب شدند. در ساخت این پرسشنامه محقق ساخته از ۲ بعد اصلی و ۹ بعد فرعی پنج معیار توانمندسازها (رهبری، خط‌مشی و استراتژی، منابع انسانی، سایر منابع و شراکت‌ها، فرایندها) و چهار معیار نتایج (نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج عملکرد، نتایج جامعه) برگرفته از نتایج حاصل از مصاحبه‌های بخش کیفی بهره گرفته شد. جامعه آماری بخش کیفی در این پژوهش را خبرگان علمی و با تجربه دانشگاه‌های فرهنگیان شمال شرق کشور تشکیل می‌دادند که بنا به اصل اشباع نظری مصاحبه‌ها تا ۱۸ نفر ادامه یافت و داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوا، مفاهیم و عوامل اصلی و فرعی شناسایی و مورد تحلیل قرار گرفت. این مفاهیم و عوامل مبنای تدوین ابزار (پرسشنامه) برای دستیابی به عوامل مؤثر مشناخت ابعاد و مؤلفه‌های الگوی تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان گردید. بر اساس در بخش کمی کلیه اساتید هیئت‌علمی و مدعو مراکز دانشگاه فرهنگیان شمال شرق کشور تشکیل دادند. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها در بخش کمی از پرسشنامه محقق‌ساخته‌ی تعالی سازمانی استفاده شد. پرسشنامه مذکور حاوی ۱۳۰ پرسش است که سؤالات ۱ تا ۸۳ برای سنجش ۵ معیار توانمندسازی (سؤالات ۱ تا ۱۷ شاخص رهبری، سؤالات ۱۸ تا ۳۳ برای سنجش شاخص خط‌مشی و استراتژی، سؤالات ۳۴ تا ۵۴ برای سنجش شاخص منابع انسانی، سؤالات ۵۵ تا ۷۵ برای سنجش شاخص سایر منابع و شرکت‌ها، سؤالات ۷۶ تا ۸۳ برای سنجش شاخص فرایندها)، و سؤالات ۸۴ تا ۱۳۰ برای سنجش ۴ معیار نتایج (سؤالات ۸۴ تا ۹۳ برای سنجش شاخص نتایج مشتریان، سؤالات ۹۴ تا ۱۰۸ برای سنجش شاخص نتایج کارکنان، سؤالات ۱۰۹ تا ۱۱۷ برای سنجش شاخص نتایج عملکرد، و سؤالات ۱۱۸ تا ۱۳۰ برای سنجش شاخص نتایج جامعه) بکار می‌روند. این پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت (خیلی مخالفم، ۱؛ مخالفم، ۲؛ نظری ندارم، ۳؛ موافقم، ۴؛ خیلی موافقم، ۵) است. برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش و به‌منظور اطمینان از دقیق بودن و اطمینان یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان پژوهش، اقدامات زیر صورت گرفت:

- ۱- بازیینی توسط اعضاء: مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان در مصاحبه‌ها، مقوله‌های به‌دست‌آمده را ملاحظه و بازیینی کردند و از آن‌ها خواسته شد که نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز کنند.
- ۲- بررسی همکار: علاوه بر دریافت نظرات ارزشمند اساتید راهنما و مشاور، مقوله استخراج‌شده با تعدادی از خبرگان شرکت به بررسی مقوله‌ها و طبقه‌بندی آن‌ها پرداخته شد.
- ۳- تجربه و سوابق اساتید راهنما و مشاور: تجربه چندین ساله در حوزه برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی و بودجه و تحصیل در رشته تخصصی آموزش عالی این امکان را فراهم ساخت که مقوله‌بندی‌ها به‌درستی صورت بگیرد.
- ۴- مشارکتی بودن پژوهش: به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

در راستای سؤالات پژوهش چند سؤال از شرکت‌کنندگان در مصاحبه انفرادی و گروه کانونی پیرامون تدوین و طراحی الگوی تعالی سازمانی دانشگاه پرسیده شد. جهت تعیین روایی ابزار اندازه‌گیری در بخش کمی با توجه به محقق‌ساخته بودن پرسش‌نامه پژوهش روایی صوری، محتوایی و سازه ابزار بررسی و به تأیید اساتید راهنما و مشاور و خبرگان رسید. پایایی توسط نرم‌افزار onenote انجام گرفت. در این پژوهش به‌منظور پایایی ابزار گردآوری اطلاعات از روش آلفای کرونباخ توسط نرم‌افزار SPSS21 و پایایی ترکیبی توسط نرم‌افزار LISREL8.5 محاسبه و استفاده شد.

جدول ۱. مقادیر آلفای کرونباخ متغیرهای اصلی و فرعی

متغیر	آلفای کرونباخ
۵ معیار توانمندسازی	۰/۹۸۳۳
۴ معیار نتایج	۰/۹۷۱۹
تعالی سازمانی	۰/۹۸۸۴

در بخش کیفی جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس تحلیل محتوا اقدام شد؛ و جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات، در این پژوهش هم از روش‌های آمار توصیفی و هم آمار استنباطی استفاده شده است.

### یافته‌ها

۱) ابعاد و مؤلفه‌های مدل تعالی سازمانی در دانشگاه‌های فرهنگیان شمال شرق کشور کدام‌اند؟

جهت بررسی و پاسخ‌گویی به این سؤال پژوهش از پرسشنامه محقق‌ساخته تعالی سازمانی که در مرحله‌ی کیفی تدوین گردیده بود، به‌عنوان ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پژوهش استفاده شد. ابتدا کفایت نمونه و همبسته بودن آن‌ها با آزمون KMO و بارتلت بررسی شد و سپس از آزمون t برای معناداری رابطه‌ی بین متغیرها استفاده شد.

جدول ۲. مقادیر آزمون‌های KMO و بارتلت برای بررسی مناسبت داده‌های تعالی سازمانی

ضریب کفایت نمونه‌گیری کی. ام. او ۰/۹۳۷		
۸۳۹۸۵/۹۶۴	کای. اسکور	
۸/۳۸۵	درجه آزادی	آزمون کرویت بارتلت
۰/۰۰۰	سطح معناداری	

همانطور که در جدول ۲ نشان داده شده مقدار KMO بالاتر از ۰/۷ محاسبه شده و آزمون بارتلت در سطح یک درصد معنادار است.

جدول ۳. نتایج تحلیل محتوای مصاحبه‌ها: مقولات اصلی و فرعی شاخص‌های تعالی سازمانی

مقوله اصلی	مقوله فرعی
پنج معیار توانمندسازها	رهبری
	خط‌مشی و استراتژی
	منابع انسانی
	سایر منابع و شراکت‌ها
چهار معیار نتایج	فرایندها
	نتایج مشتریان
	نتایج کارکنان
	نتایج عملکرد
	نتایج جامعه

در بررسی میانگین ۱۳۰ عامل بررسی‌شده مهم‌ترین عوامل با بالاترین امتیاز و کم‌اهمیت‌ترین عوامل با پایین‌ترین امتیاز مطابق جداول ۱ و ۲ مشخص شد که در آن،

«چگونگی سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها»، از مهم‌ترین عوامل و «ایجاد انگیزه و تشویق همکاران درون‌سازمانی» به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین عوامل مشخص شدند.

جدول ۴. مهم‌ترین عوامل مؤثر در تعالی سازمانی با بالاترین میانگین امتیاز

ردیف	عامل	میانگین امتیاز
۱	چگونگی سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها	۴,۳۷۰۸
۲	برگزاری آموزش به‌کارگیری فناوری	۴,۳۵۴۳
۳	ایجاد مکانیزم گزارش‌دهی سازمان برای پیگیری موفقیت	۴,۳۵۱۰

جدول ۵. کم‌اهمیت‌ترین عوامل مؤثر در تعالی سازمانی با پایین‌ترین میانگین امتیاز

ردیف	عامل	میانگین امتیاز
۱	ایجاد انگیزه و تشویق همکاران درون‌سازمانی	۳,۵۳۳۱
۲	تعداد تقدیرنامه‌ها و جوایز دریافت شده	۳,۸۵۱۰
۳	توانایی خلق فرصت‌های بهبودیافته با استفاده از یادگیری	۳,۸۵۴۳

۲) وضعیت موجود دانشگاه‌های فرهنگیان شمال شرق کشور از لحاظ تعالی سازمانی چگونه است؟

جدول ۶. نتایج تجزیه واریانس تأثیر مؤلفه‌های تعالی سازمانی بر بهبود تعالی سازمانی در دانشگاه

فرهنگیان

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	نمره	T	معناداری	حد پایین	حد بالا
تعالی سازمانی	۵۳۷,۹۶	۹۷,۲۷۰۷۴	۳۲۵	۳۸,۰۴۸	۰,۰۰۰	۲۰۱,۹۴۸۸	۲۲۳,۹۷۸۴

جهت آزمون وضعیت موجود تعالی سازمانی در دانشگاه‌های فرهنگیان شمال شرق کشور، به دلیل تک متغیره بودن از آزمون تی استیودنت<sup>۱</sup> استفاده شد. با توجه به نتایج جدول با اطمینان ۹۹٪ بالاتر بودن میانگین نمونه از جامعه تأیید شده و از آنجاکه حد پایین نیز مثبت است، مثبت بودن تأثیر مؤلفه‌های تعالی سازمانی بر بهبود میزان تعالی سازمانی در دانشگاه‌های فرهنگیان شمال شرق کشور مورد تأیید قرار می‌گیرد و این‌گونه تفسیر می‌شود که با بهبود مؤلفه‌های تعالی سازمانی در دانشگاه‌های فرهنگیان شمال شرق کشور،

1. One Sample T Test



میزان تعالی سازمانی نیز بهبود پیدا می‌کند و نشان‌دهنده نقش مؤثر و مثبت این مؤلفه‌ها بر تعالی سازمانی است.

۳) طراحی استراتژی مناسب جهت الگوی تعالی سازمانی در دانشگاه‌های فرهنگیان شمال شرق کشور

راهبردها یا استراتژی‌ها، همان برنامه یا نقشه کلی هستند که از مجموعه‌ای از برنامه‌های عملیاتی تشکیل می‌شوند و برای رسیدن به یک هدف معین طراحی و اجرا می‌گردند؛ اما آنچه قبل از طراحی لازم است بررسی شود و زیربنای طراحی تعالی سازمانی در دانشگاه‌های فرهنگیان شمال شرق کشور گردد این است که وضعیت ابعاد شناسایی شده در دانشگاه‌های فرهنگیان چگونه بوده و سهم هر کدام از آن‌ها بر تعالی سازمانی چقدر است. پس از مشخص شدن سهم هر بعد و تأثیر آن بر تعالی سازمانی باید به سراغ تعیین راهبرد رفته و راهبردهای دانشگاه‌های فرهنگیان شمال شرق در زمینه استفاده از تعالی سازمانی بر مبنای نتایج استخراج شده استوار گردد؛ بنابراین برای تعیین راهبرد نیاز داریم که بدانیم کدام ابعاد، در چه سطحی و به چه میزان بر مدل تعالی سازمانی مؤثرند. لذا قبل از هر چیز به بررسی مدل و انطباق مدل و نتایج آن با وضع موجود پرداخته می‌شود.

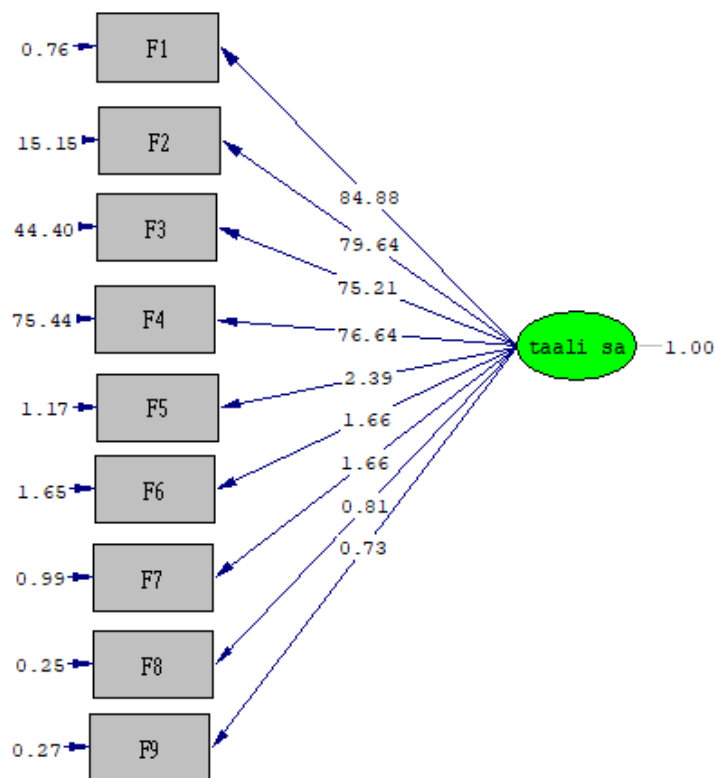
پس از تخمین پارامترهای مدل، سوالی که مطرح می‌شود این است که تا چه حد مدل موردنظر با داده‌های مربوطه سازگاری دارد؟ پاسخ به این سؤال تنها از طریق بررسی برازش مدل امکان‌پذیر است.

یکی از شاخص‌های عمومی برای به حساب آوردن پارامترهای آزاد در محاسبه شاخص‌های برازش شاخص‌های دو بهنجار است که از تقسیم ساده‌خی دو بر درجه آزادی مدل محاسبه می‌شود. چنانچه این مقدار کوچک‌تر از ۲ باشد مطلوب است و اگر از ۵ کوچک‌تر باشد با اغماض قابل قبول است. چنان‌که نتایج نشان می‌دهد، شاخص‌های برازش، الگوی اصلاح شده پژوهش را تأیید کردند. شاخص‌های برازش نشان می‌دهند که نسبت خی دو به درجه آزادی برابر ۲/۵۵۰ و  $(P=۰/۰۰۰)$  معنادار است. شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۷، شاخص هنجار شده برازندگی (NFI) برابر ۰/۹۲، شاخص برازش تطبیقی (CFI) برابر ۰/۹۲ و شاخص جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) برابر ۰/۰۸۴ است که همگی در حد بسیار مطلوبی قرار دارند.

جدول ۷. شاخص‌های برازندگی الگوی نهایی

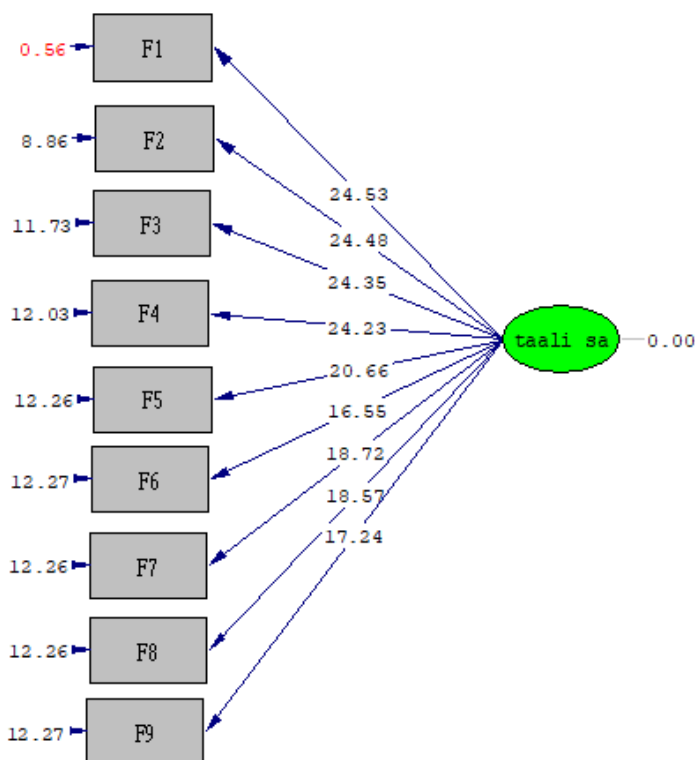
RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	$\chi^2/df$	Df	$\chi^2$	شاخص‌های برازندگی الگوی نهایی
۰/۰۸۴	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۷	۲/۵۵۰	۲۷	۶۸/۸۵	

جدول ۷ ضرایب اصلاح‌شده را در الگوی نهایی نشان می‌دهد. همان‌طور که در الگوی نهایی مشاهده می‌شود بیشترین ضریب مربوط به بعد اصول مدیریت و استقرار آن با مقدار ۸۴/۸۸ و کمترین آن مربوط به بعد رغبت و انگیزه کارکنان با مقدار ۰/۷۳ است که همگی ضرایب بیشتر از ۰/۳ بوده و معناداری بالای رابطه ابعاد تعالی سازمانی را با آن نشان می‌دهد.



Chi-Square=68.85, df=27, P-value=0.00000, RMSEA=0.084

شکل ۱. الگوی نهایی رابطه ابعاد تعالی سازمانی

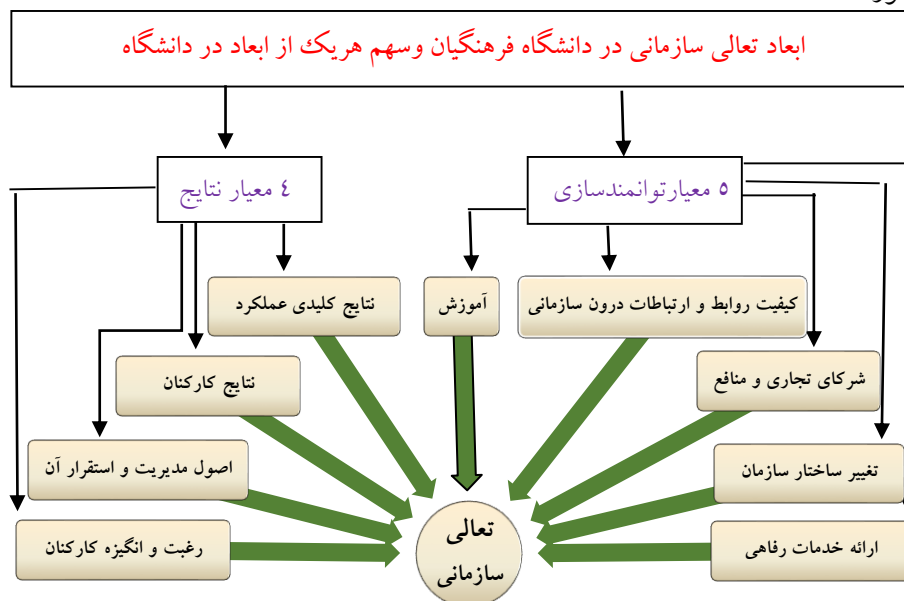


Chi-Square=68.85, df=27, P-value=0.00000, RMSEA=0.084

شکل ۲. مقادیر t ابعاد تعالی سازمانی

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل نشان می دهد که در زمینه پیاده سازی تعالی سازمانی در دانشگاه های فرهنگیان شمال شرق کشور باید قبل از هر چیزی به اصول مدیریت و استقرار آن (F1) اصول مدیریت و استقرار آن توجه کرد که از دید اساتید دانشگاه فرهنگیان بیشترین تأثیر را در تحقق تعالی سازمانی دارد. پس از آن نتایج کارکنان (F2)، شرکای تجاری و منافع (F4)، نتایج کلیدی عملکرد (F3)، کیفیت روابط و ارتباطات درون سازمانی (F5)، رغبت و انگیزه کارکنان (F6)، ارائه خدمات رفاهی (F7)، تغییر ساختار سازمان (F8)، و آموزش (F9) در درجه اهمیت بعد قرار دارند چراکه به ترتیب دارای ضرایب همبستگی پایین تری هستند. در کل ۲ معیار توانمندساز و ۲ معیار نتایج بیش از سایر معیارها برای تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان شمال شرق ایران اهمیت دارند.

۴-ارائه‌ی مدل مناسب جهت مدل تعالی سازمانی در دانشگاه‌های فرهنگیان شمال شرق کشور



شکل ۳. مدل نهایی تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان شمال شرق

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی در این پژوهش ارائه مدلی برای تعالی سازمانی در دانشگاه‌های فرهنگیان شمال شرق کشور به روش آمیخته بود. یافته‌های به‌دست‌آمده از این پژوهش در مرحله کیفی نشان داد که تعالی سازمانی دارای ۲ بعد اساسی: ۵ معیار توانمندسازی (شامل رهبری، خط‌مشی و استراتژی، منابع انسانی، سایر منابع و شرکت‌ها، فرآیندها)، و ۴ معیار نتایج (شامل نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج عملکرد، نتایج جامعه) است. در این پژوهش پس از انجام تحلیل اکتشافی، نه بعد «اصول مدیریت و استقرار آن، نتایج کارکنان، نتایج کلیدی عملکرد، شرکای تجاری و منافع، کیفیت روابط و ارتباطات درون‌سازمانی، رغبت و انگیزه کارکنان، ارائه خدمات رفاهی، تغییر ساختار سازمان، و آموزش» مشخص و مورد بررسی قرار گرفت.

باید توجه کرد که از دید اساتید دانشگاه فرهنگیان، در تعالی سازمانی دانشگاه‌های فرهنگیان شمال شرق کشور، اصول مدیریت و استقرار آن بیشترین تأثیر را در تحقق تعالی سازمانی دارد. پس از آن به ترتیب نتایج کارکنان، شرکای تجاری و منافع، نتایج

کلیدی عملکرد، کیفیت روابط و ارتباطات درون‌سازمانی، رغبت و انگیزه کارکنان، ارائه خدمات رفاهی، تغییر ساختار سازمان، و آموزش در تعالی سازمانی در دانشگاه‌های فرهنگیان شمال شرق کشور مؤثرند.

تا چند سال گذشته اکثر سازمان‌ها بر این باور بودند که عملکرد کارکنان تنها با سه عامل انگیزه، مهارت و توانمند کردن آن‌ها در تفکر و رسیدن به منابع حاصل می‌شود؛ اما مدیریت نوین عنوان می‌کند که عملکرد خوب کارکنان بیشتر به سازمان مربوط می‌شود تا خود کارکنان. سازمان‌ها صرف‌نظر از این‌که در چه حوزه‌ای فعالیت می‌کنند و ساختار و بلوغ آن‌ها در چه مرحله‌ای است، برای رسیدن به موفقیت و وصول به اهداف سازمانی خود، به استقرار یک سیستم مدیریتی مناسب نیاز دارند. مدل تعالی سازمانی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا تشخیص دهند که در کجای مسیر رسیدن به اهداف قرار دارند و برای رسیدن به وضع مطلوب چه سازوکارهایی باید در نظر بگیرند (شمس مورکانی و میرزاپور، ۱۳۹۰). استفاده از این مدل، پیامدهای متعددی مانند کاهش هزینه‌ها، توجه به نیاز مشتریان، حذف اتلاف‌ها، کیفیت محوری را به دنبال دارد. سازمان‌های متعالی، سازمان‌هایی هستند که با توجه به اهداف جدید، موفقیت و روش دستیابی به آن‌ها، در جهت رضایت ذی‌نفعان خود فراهم می‌آورند. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، با توجه به چالش‌هایی که سازمان‌ها با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنند، برای رواج رویکردهای جهانی برای مدیرانی که به دنبال تداوم در کسب مزیت رقابتی سازمان خود هستند، پایه‌گذاری شده است و مدل تعالی سازمانی را ارائه کرده‌اند (ایمانی گله پردسری و همکاران، ۱۳۹۷). این مفاهیم ناظر به این موضوع است که تحقق اهداف دانشگاهی در فرایند رشد و توسعه انسان اعم از کارکنان (اعضای هیئت‌علمی و مدیران) و مشتریان (دانشجویان، ذی‌نفعان و استفاده‌کنندگان) محقق می‌شود. تعالی به مفهوم بهبود مستمر کیفیت از ضروریات پایداری و ارتقای قابلیت رقابت در دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی محسوب می‌شود. نظریه مدیریت کیفیت فراگیر امکانی کاربردی است که با ایجاد فرصت‌های یادگیری به‌عنوان رویکردی کیفیت‌گرا، تحول بنیادی در دانشگاه‌ها به وجود آورده و آثار عمیق خود را در استقرار روش‌های بهبود کیفیت یا تعالی بر جای گذاشته است. لذا دانشگاه‌های فرهنگیان در جایگاه متولیان تربیت معلمان به‌عنوان امانت‌دار انسان‌ها و فرهنگیان به‌عنوان تربیت‌کننده نهایی دانش‌آموزان و آینده‌سازان هر کشوری،

نقش متمایزی در پیشرفت و تعالی علمی، آموزشی و فرهنگی کشور ایفا می‌کند. در این راستا پژوهش حاضر انجام گرفت.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به موضوعاتی چون بازنگری و بهبود اثربخشی رفتار شخصی رهبر، بازطراحی ساختار سازمانی در جهت تحقق خط‌مشی و استراتژی، ارتقای سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها، استفاده از برنامه‌های مدیریت مشارکتی، همسوسازی ساختار سازمان به‌منظور حمایت از پیاده‌سازی خط‌مشی و استراتژی در تعالی سازمانی، توجه شود.

در انجام این پژوهش می‌توان به مشکل چگونگی برقراری ارتباط با برخی از اساتید و تعیین زمان لازم برای مصاحبه، و همچنین دقت پایین برخی از افراد در مطالعه سؤالات و پاسخ به آن‌ها به دلیل مشغله کاری اشاره کرد. همچنین نو و تازه بودن بحث تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان و پیدا کردن جامعه آماری متناسب با آن از بزرگ‌ترین محدودیت‌های این پژوهش بوده است.

### سپاسگزاری

در پایان از اساتید بزرگوارم جناب آقای دکتر معقول و دکتر چرابین و سرکار خانم دکتر ناصری و همچنین مراکزی که در انجام پژوهش مرا یاری کرده‌اند، کمال تشکر را دارم.

### منابع

ایمانی گله پردسری، م.، ناظم، ف. و کریم‌زاده، ص. (۱۳۹۷). شناسایی ابعاد تعالی سازمانی با تأکید بر مدل EFQM در دانشگاه آزاد اسلامی. *تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۹(۳۶)، ۱۷۷-۲۰۵.

جاویدنیا، ر.، و کمالی، م. (۱۳۹۶). بررسی وضعیت مدیریت دانش در دانشگاه صنعتی ارومیه با استفاده از رویکرد EFQM. *فصلنامه مدیریت اطلاعات و دانش‌شناسی*، ۴(۲)، ۱۱-۲۶. جهان‌بین، ا.، و صادقی، ا. (۱۳۹۰). *رویکردهای خودارزیابی و فنون اجرایی آن*. تهران: مهندسين مشاوران صنعت.

شمس مورکانی، غ.، و میرزاپور، س. (۱۳۹۰). بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاه‌ها: مطالعه موردی دانشگاه آزاد شهرکرد. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۲(۵)، ۱۱۵-۱۳۲.

صادقی، ا. (۱۳۹۱). *طراحی مدل بومی خودارزیابی تعالی سازمانی با محوریت پژوهش دانشگاهی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی.

- قهرمانی، م.، معارفوند، ز. و زنگنه، ف. (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد دانشگاه شهید بهشتی بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM. فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۷(۱)، ۳۶-۷۹.
- کفاش، م.، و ضامن، ف. (۱۳۹۷). ارائه مدلی جهت تعیین تأثیر رهبری معنوی و تاب‌آوری بر تعالی سازمانی بر اساس دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی خراسان رضوی. فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۲(ویژه‌نامه)، ۴۸۹-۵۰۷.
- هادیان، ن. (۱۳۹۲). تحلیل نتایج ارزیابی دانشگاه الزهرا (س) در سال ۱۳۹۰. تهران: دانشگاه الزهرا.
- یارمحمدیان، م.، شفیع‌پورمطلق، ف. و فولادوند، م. (۱۳۹۲). رابطه بین عدالت سازمانی، رضایت شغلی، اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی با خود ارزیابی از تعالی سازمانی به‌منظور ارائه یک مدل پیش‌بین (مطالعه موردی اساتید دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه چهار کشور)، فصلنامه رهیافت نو در مدیریت آموزشی، ۱، ۱-۱۸.

## References

- Bounazef, D., & Van Caillie, D. (2017). Leadership and organisational values in university hospital centres: An analysis based on EFQM model.
- Bouranta, N., Psomas, E. L., & Pantouvakis, A. (2017). Identifying the critical determinants of TQM and their impact on company performance: Evidence from the hotel industry of Greece. *The TQM Journal*, 29(1), 147-166.
- Ghahremani, M., Moarefvand, Z., & Zangane, F. (2017). An assessment of Shahid Beheshti University performance based on EFQM organizational excellence model. *Management and Planning in higher education Quarterly*, 7(1), 36-79. [In Persian]
- Hadian, N. (2014). *An analysis of the assessment results in Azzahra University in 2012*. Tehran: Azzahra Publications. [In Persian]
- Imani Galleh Pardasari, M., Nazem, F., & Karim Zade, S. (2018). Recognizing the organizational excellence with an emphasis on EFQM model in Islamic Azad University. *Journal of Educational Administration Research*, 9(36), 177-205. [In Persian]
- Imani, G. M. R., Nazem, F. & Karimzadeh, S. (2018). Identifying the dimensions of organizational excellence with emphasis on the EFQM model in Islamic Azad University. *Journal of educational administration research*, 9(36), 177-205.
- Jadvidnia, R., & Kamali, M. (2018). An analysis of the knowledge management status in industrial university of Urmia using the EFQM approach. *Information management and scientology Quarterly*, 4(2), 11(26). [In Persian]
- Jahan bin, A. & Sadeghi, A. (1390). *Self-assessment approaches and the techniques for its execution*, Tehran: Industrial engineers and consultants publications. [In Persian]
- Javidniya, R. & Kamali, M. T. (2017). Study of knowledge management status in Urmia University of Technology using the EFQM approach. *Quarterly Journal of Knowledge Management and Knowledge Studies*, 4(2), 11-26.
- Kaffash, M., & Zamani, F. (2019). Presenting a model for specifying the effect of spiritual leadership and stamina on organizational excellence based on the viewpoint of faculty members of Islamic Azad University in central Khorasan.

- Research in educational systems Quarterly*, 12(special issue), 489-507. [In Persian]
- Kalantari, Kh. (2010). *Modeling in economic and cultural studies*. Farhang Saba publications. [In Persian]
- Rezaei, Y., & Hamidifar, D. F. (2017). The Banking Service Quality Based On EFQM Model And ITS Impact On Customer Satisfacion (Case Study: Customer In Branches Of Nour Finanical And Credit Institution In Hormozgan Province). *Denisia*, 73(3), 64-73.
- Sadeghi, A. (2013). Designing an ethnic model for self-assessment of organizational excellence with an emphasis on university research. [In Persian]
- Saladjghe, S. (2015). *Organizational Excellence*. The center for scientific publications of Islamic Azad University of Kerman. [In Persian]
- Shams Murkani, Gh. & Mirzapour, S. (2012). An analysis of the application of EFQM (organizational excellence model) factors in Universities: Case study of Islamic Azad University of Shahrkord. *Governmental management perspective*, 2(5), 115-132. [In Persian]
- Yarmohamadian, M. Shafipour Motlagh, F., & Fouladvand, M. (2014). The relationship between organizational justices, job satisfaction, Organizational trust and dedication with self-assessment of organizational excellence in order to present a predictive model (case study of Islamic azad university teachers at the forth region of the country). *New Strategies in educational management Quarterly*, 1, 18-1. [In Persian]